

### **ПЛАНУВАННЯ ЯК ВИД УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*У статті теоретично обґрунтовуються шляхи формування нових моделей управління та запровадження їх у практичну діяльність професійно-технічних навчальних закладів. Представлено структуру та форми методичної роботи в професійно-технічних навчальних закладах. Встановлено алгоритм процесу моделювання управлінських планів у структурі методичної роботи в професійно-технічних навчальних закладах.*

В останнє десятиріччя проблемі вдосконалення управлінської діяльності приділяється велика увага науковців, але вона й сьогодні залишається недостатньою. Насамперед, це зумовлено реформаційними процесами, що існують у суспільстві, переходом держави на ринкову економіку, появою ринку праці і безробіття у суспільстві, науково-технічним прогресом і появою нових освітніх технологій тощо. Система професійно-технічної освіти і діяльність сучасних професійно-технічних навчальних закладів не можуть залишитись без істотних змін; останнє, безумовно, впливає і на необхідність реформаторських процесів в системах управління навчальними закладами.

Саме тому кожна з управлінських функцій як певний вид діяльності керівників (йдеться про планування, організацію, координацію діяльності педагогів, контроль, регулювання, облік та педагогічний аналіз) потребує глибокого наукового дослідження.

Моделювання систем різних видів і рівнів досить змістовно розкрито в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, зокрема М. М. Амосова, В. Г. Афанасьєва, І. В. Бестужева-Лади, Б. А. Глинського, О. А. Дейнеки, Ю. М. Кулюткіна, І. Б. Новік, Г. Х. Попова, А. С. Стрепетова, В. А. Штофа та інших. Специфічний різновид моделювання – планування в сфері управління установами і закладами освіти, а також управління навчально-виховною і методичною роботою, підвищення кваліфікації – було здійснено Ю. П. Батишевим, Є. С. Березняком, В. І. Бондарем, В. І. Бражником, І. П. Волковим, Б. С. Гершунським, Ю. П. Грязновим, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльніковою, М. Г. Захаровим, С. Е. Каркліною, О. М. Коберником, Ю. А. Конаржевським, В. В. Корабейниковим, Ю. К. Кузнецовим, А. О. Лігоцьким, В. І. Масловим, Т. Г. Навазовою, В. С. Пікельною, Г. А. Победоносцевим, А. А. Поповим, В. О. Сухомлинським, В. С. Татяненко, І. К. Шаласвим, Ю. М. Швальбом та іншими дослідниками.

Будь-який навчальний заклад – це соціальна, відкрита й динамічна система. Саме такою вона не може бути, якщо при моделюванні майбутньої роботи керівник не визначить "зв'язків-відношення" між суб'єктами навчально-виховної і навчально-виробничої та управлінської діяльності (йдеться про всі ланки цілісного педагогічного процесу).

Необхідність обґрунтування нових моделей управління, зокрема "моделі планування організаційно-педагогічної діяльності" та запровадження їх у практику професійно-технічних навчальних закладів визначено як державними документами про професійно-технічну освіту [1], так і поставленими завданнями щодо формування нової системи підготовки робітничих кадрів в Україні в системі неперервної професійної освіти.

Не викликає сумніву, що однією з головних педагогічних умов успішного управління закладом є компетентність керівника з питань моделювання управлінської діяльності.

Розробка цілісної "моделі комплексного планування" роботи закладу неможлива без управлінського вміння структурувати роботу на функціональні підсистеми і програмувати роботу (розробка планів роботи кожної підструктури) без дублювання змісту діяльності.

Керівникам необхідно знати, що управління, зокрема управлінська функція планування (як вид управлінської діяльності), містить в собі не тільки знання про зміст роботи у кожній ланці навчально-виховного і навчально-виробничого процесів, але й певною мірою сформовані вміння приймати управлінські рішення. І ці вміння мають входити в перелік професійно-ділових якостей управлінця [2].

Наука управління містить у собі і теорію планування, структурними елементами якої є знання про принципи, методи і форми планування.

Розробка планів у формі моделей може бути різною, оскільки форма плану може бути текстовою, знаковою (символьною), у формі організаційної моделі, організаційно-розпоряджувальної тощо.

Для оперативної роботи керівникам доцільно рекомендувати й розробку "організаційних моделей оперативного управління". Вони розглядаються управлінцями-практиками як відносно цілісні

педагогічні системи, успішне функціонування яких здійснюється на основі розроблених систем планування. Йдеться про такі системи роботи як: "система методичної роботи" в закладі; "система теоретичних і виробничих занять" (планується у розкладі занять); "система позаурочної виховної роботи"; "система виробничих і випускних практик"; "система роботи педагогів з батьками"; "система випускних практичних завдань" (використовується при проведенні пробних кваліфікаційних робіт); "система науково-дослідної роботи в закладі" тощо [3; 4].

Керівництво методичною роботою (методист, заступник директора з науково-методичної роботи, заступник директора з навчально-виховної роботи тощо) приступає до розробки системи методичної роботи, розглядаючи її як відносно цілісну педагогічну систему. На випереджальному етапі в цій "системі" визначаються притаманні їй підсистеми й тільки після цього необхідно приступати до планування роботи з кожної форми діяльності.



Рис. 1. Структура та форми методичної роботи в професійно-технічних навчальних закладах.

1. Методичну роботу необхідно представити як складову загальної діяльності педагогічного колективу і як відносно цілісну систему, яка функціонує самостійно (умовно), оскільки має свою специфічну мету діяльності – підвищення кваліфікації педагогів конкретного закладу без їх відриву від основної посадової діяльності.

2. Другою "розумовою операцією" у моделюванні є визначення основних (тобто стратегічних) форм роботи. Йдеться вже не про стратегічні напрямки у діяльності всього закладу, а про визначення основних центрів (відділів, лабораторій, кабінетів та ін.), які будуть вирішувати на стратегічному рівні зміст і форми методичної роботи. Основними організаційними умовами функціонування визначених підструктур є:

- створення необхідної матеріально-технічної бази такого відділу (центру);
- обрання педагога як відповідального організатора за діяльність всієї методичної роботи як певної системи діяльності (у кращому випадку – це наявність посадової одиниці – методиста) та обрання відповідальних за кожну підструктуру одиницю в системі методичної роботи закладу;

- розробка положень та інших інструктивно-методичних внутрішньоучилищних нормативних документів (на засадах існуючих державних) щодо змісту методичної діяльності у закладах професійно-технічної освіти;
- визначення конкретних індивідуальних, групових та колективних форм методичної роботи (з подальшим більш поглибленим визначенням традиційних та нетрадиційних форм методичної роботи);
- завершення організаційної роботи з розробки планів методичної роботи по кожній її формі.

Можна повернутися до питання: чи багато потрібно розробляти планів роботи в закладі взагалі? Так, дійсно їх значна кількість.

Розробка "моделі планування організаційно-педагогічної діяльності закладу" керівниками допоможе їм свідомо "побачити", з яких основних напрямів діяльності необхідно передбачити певну систему роботи, визначити її специфічні завдання і відповідно до них розробити плани діяльності.

3. Керівникам професійно-технічних навчальних закладів необхідно знати:

- будь-яка запропонована модель у будь-якій ланці роботи не є догмою. Вона не потребує на авторитарному рівні репродукції запропонованої моделі роботи. Більш того, розробка моделі (наприклад, моделі системи методичної роботи) вимагає від розробників самостійного, творчого підходу до розробки моделей діяльності;

- основним недоліком у попередні десятиріччя в системі освітянських закладів було саме те, що керівники навчалися складати змістовні та обґрунтовані з їх точки зору плани роботи в різних ланках навчально-виховного і навчально-виробничого процесів. Проте в реальній практиці досить часто заплановане не було реалізовано з ряду об'єктивних і суб'єктивних причин: педагогіки колективу не спроможні проводити деякі заходи (не вміють, не знають, не підготовлені тощо); заплановану кількість заходів неможливо провести за календарним часом (відсутність обґрунтованості в часовому просторі); добре розроблений за змістом план роботи (у будь-якому організаційному підрозділі) досить часто не підкріплюється вмінням організувати проведення тих заходів, які зазначені в планах роботи; введення в план роботи нетрадиційних, інноваційних форм роботи інколи не підкріплюється наявністю особи (педагога) в колективі закладу, яка могла б реалізувати заплановану форму роботи.

Повернемося до "моделі структури методичної роботи", яка використовується сьогодні у професійно-технічних навчальних закладах. Доцільно нагадати, що є системи методичної роботи значно складніші, які передбачають діяльність системи "інформаційних центрів за певними блоками діяльності, центрів пошуку педагогічних талантів, відділів науково-дослідної роботи" тощо. Є також системи методичної роботи значно простіші і за змістом, і за формами роботи, які традиційно організовують діяльність методичних комісій, на жаль, при низькій активності членів педколективу: відсутність педагогічного новаторства експериментальної методичної роботи; діяльність деяких педагогів здійснюється на примусовій основі, тобто за адміністративною вказівкою (введення в певні комісії, призначення відповідальним за організацію і проведення певної форми роботи тощо).

4. Як вже було зазначено, будь-який підструктурний компонент роботи (наприклад, у "моделі структури методичної роботи" серед колективних нетрадиційних форм введена така, як проведення "методичних фестивалів") потребує попередньої свідомої, обґрунтованої розробки плану роботи з підготовки, проведення і аналізу проведеного заходу. Саме останній дозволить виявити недоліки і переваги заходу, дозволить визначити його педагогічну ефективність і доцільність проведення (не на рівні оцінки "подобається" або "не подобається", а з використанням певних діагностик, що дозволять оцінити роботу за певними параметрами і при використанні визначених критеріїв). Наприклад, одним із найвагоміших критеріїв оцінки результативності методичної роботи є зростання рівнів педагогічної майстерності та методичної кваліфікації.

Доцільно керівникам професійно-технічних навчальних закладів проводити порівняльний аналіз моделей. Наприклад, порівняти модель планування організаційно-педагогічної діяльності закладу і моделі системи методичної роботи педколективу закладу. Не важко побачити, яке місце займає друга модель у загальній системі комплексного планування роботи.

5. Здійснення порівняльного аналізу запропонованих моделей (попередній пункт даних рекомендацій) певною мірою дозволяє уявити, якої глибокої і змістовної роботи потребує кожна підструктура (підсистема) при підготовці планів роботи (як змістовно, так і за її формами проведення).

Безперечно, що однією з організаційно-педагогічних умов, що впливає на результативність підготовки робітників і спеціалістів у професійно-технічних навчальних закладах, є кваліфікація педагогів конкретного закладу. Склад колективу, стан взаємостосунків між членами педколективу безпосередньо впливають на результати роботи в будь-якій ланці цілісного педагогічного процесу.

Психологами доведено, що в колективі, де працюють висококваліфіковані педагоги, взаємостосунки формуються більш успішно, і є рівними, стриманими; вони ймовірно прагнуть до педагогічної творчої співпраці, ніж педагоги з більш низькою кваліфікацією.

Керівнику професійно-технічного навчального закладу при визначенні відповідальних за певні планові заходи (які знаходять відображення як у текстових, так і в організаційних моделях, що відображають план роботи колективу на певний період) необхідно знати й урахувати характер стосунків між конкретними працівниками, яким пропонується спільна робота. При розробці моделей-планів передбачається обов'язкове їхнє обговорення педагогами на принципах: свободи висловлювань; достатньої інформованості; ініціативи; взаємоповаги; правильного сприймання критики на адресу керівників та тих, хто брав участь у розробці планів роботи.

Ефективність планування безпосередньо залежить і від уміння керівника закладу координувати діяльність членів педколективу (тобто об'єктивно й справедливо здійснювати розподіл роботи), а також сприяти, при потребі, кооперації праці на засадах її попереднього планування або поточного оперативного об'єднання педагогів для виконання досить складної для одного педагога праці (за змістом або технологією виконання) в оперативно створених комісіях для вивчення певного питання, для розв'язання наявної проблеми у короткій строк.

Керівнику закладу необхідно знати, що в управлінській роботі існує три напрямки розподілу праці: функціональний (як правило, розкривається у посадових обов'язках); технологічний (за спеціалізацією працівників); кваліфікований (співробітництво та добровільний розподіл праці, тобто виконання різної роботи).

При розробці "моделі планування організаційно-педагогічної діяльності закладу" або при розробці будь-якої моделі-плану, керівниками мають бути враховані попередні зауваження.

Враховуючи вищезазначене можна зазначити, що планування є одним із видів управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу. При плануванні діяльності навчального закладу, однією з головних умов є обґрунтованість зв'язків між підструктурами і будь-якою моделлю-планом, яка пов'язана з усвідомленням необхідності прямого і зворотного руху інформації, без якої неможливо приймати правильне управлінське рішення. Проте необхідно продумати, якій підструктурі в моделі і яка інформація потрібна. Перспектива розвитку управління навчальними закладами передбачає створення внутрішньоучилищних інформаційних центрів за необхідними інформаційними блоками, змістом яких буде користуватись кожний член педколективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Капченко Л. М. Планування організаційно-педагогічної роботи в професійно-технічних навчальних закладах : [наук.-метод. рекомендації] / Л. М. Капченко. – Кіровоград : "Імекс ЛТД", 2003. – 44 с.
2. Олійник В. В. Планування роботи професійно-технічних навчальних закладів / В. В. Олійник. – К. : ЦППО АПН України, 2000. – 20 с.
3. Пикельная В. С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект) : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / В. С. Пикельная. – Кривой Рог, 1993. – 374 с.
4. Положення про організацію навчального і виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах // Зб. наказів Міністерства освіти України. – Ч. 2. – К., 2006. – 189 с.

Матеріал надійшов до редакції 01.02. 2011 р.

### ***Капченко Л. М. Основи моделювання в управленні професійно-технічними навчальними закладами.***

*В статті теоретично обґрунтовані шляхи формування нових моделей управління і їх впровадження в професійно-технічні навчальні заклади. Представлені структура і форми методическої роботи в професійно-технічних навчальних закладах. Установлен алгоритм процесу моделювання управлінських планів в структурі методическої роботи в професійно-технічних навчальних закладах.*

### ***Kapchenko L. M. Modelling Foundations in the Management of the Vocational Schools.***

*The article justifies theoretically the ways of forming new management models and their implementation into the vocational schools. The structure and forms of the methodical work in the vocational schools are presented. The algorithm of modelling management plans in the methodical work structure in the vocational schools is established.*